

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

**MOBILIDADE INTERNA COMO ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO:
O CASO DE UMA EMPRESA DA ÁREA DAS TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO**

NATACHA DA CUNHA MARTINS

OUTUBRO - 2019

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO

**MOBILIDADE INTERNA COMO ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO:
O CASO DE UMA EMPRESA DA ÁREA DAS TECNOLOGIAS DE
INFORMAÇÃO**

NATACHA DA CUNHA MARTINS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA DEL PILAR MOSQUERA FERNANDEZ CONDE

OUTUBRO - 2019

AGRADECIMENTOS

Concretizar o presente Trabalho Final de Mestrado corresponde ao fim de mais uma grande etapa de vida. O tempo passa rápido, e estes últimos dois anos não foram exceção. Sinto-me imensamente grata por todos os conhecimentos adquiridos, pelo acompanhamento do núcleo de professores e por todas as coisas positivas que me acrescentaram profissional e pessoalmente. São muitas as pessoas que contribuíram para que este Mestrado chegasse ao fim com sucesso e, hoje, quero deixar-lhes um agradecimento especial.

À Professora María Del Pilar Mosquera Fernandez Conde, orientadora deste projeto, pelo seu inacreditável empenho, dedicação e foco. Obrigada por estar sempre disponível, pela paciência e capacidade de dar a volta a qualquer adversidade.

À minha família, em especial aos meus pais, Paulo Martins e Elisabete Cunha, pelo apoio incondicional nesta jornada, por serem os primeiros a acreditar nas minhas capacidades e a aplaudir de pé. Sem eles, os meus triunfos não seriam possíveis.

À minha avó, Aurora Gonçalves, pelas infinitas chamadas de conforto e por me ter dado a coragem diária de estar sempre um passo à frente do sucesso.

Aos meus irmãos, Miguel Martins, André Martins, Rafaela Campos e Anita Martins, por todo o tempo que dispensaram a companhia da irmã, por compreenderem a distância e, essencialmente, por fazerem a ausência parecer insignificante face à dimensão deste momento que partilhamos.

Ao Pedro Crespo, pela força ao longo dos últimos meses, e aos restantes membros da minha equipa, por acreditarem que é possível entregar com qualidade e por me ajudarem a alcançar a excelência.

Aos meus amigos, em especial às minhas grandes amigas Margarida Gato, Filipa Metelo e Joana Fragoso, por terem partilhado esta incrível experiência ao meu lado, pela paciência e motivação nos momentos mais duros e de maior trabalho. Que o sucesso de uma seja o de todas.

O meu mais sincero, Obrigada!

RESUMO

A elevada taxa de rotatividade dos profissionais de Tecnologias de Informação é, atualmente, um dos maiores desafios que as organizações desta área enfrentam. Esta dificuldade tem sido agravada pelas transformações da força de trabalho dominante no mercado laboral nessa área – a geração *millennial* - mais flexível e predisposta a mudanças, dificultando a retenção de talento.

O presente projeto de mobilidade interna visa promover a rotação de tarefas e surge como uma resposta ao desejo de diversidade de tarefas e de novos desafios profissionais que têm sido apontados, na literatura, como algumas das principais razões que levam os colaboradores desta área de atividade a abandonar as suas organizações.

Numa primeira fase do projeto, analisou-se as entrevistas de saída, realizadas ao longo de 2018, tendo como objetivo identificar as principais razões que levam os colaboradores a deixar a organização para assim se poderem identificar estratégias que possam conter os movimentos de saída dos colaboradores. Daqui resultou um esboço do nosso projeto de mobilidade interna que foi, numa segunda fase, discutido no seio de dois *focus groups* constituídos para o efeito, envolvendo um total de vinte colaboradores do grupo piloto escolhido para a implementação do projeto. Esta fase permitiu identificar os objetivos dos colaboradores e suas principais preocupações quanto à implementação deste projeto e, dessa forma, introduzir pontos de melhoria que levaram ao projeto final que se apresenta neste trabalho.

Espera-se que a rotação dos colaboradores que o projeto incentiva possa vir a beneficiar, por um lado, o desenvolvimento profissional dos colaboradores, através de uma maior aprendizagem e autonomia no desempenho das suas tarefas e da possibilidade de vivenciar novos desafios e, por outro lado, contribuir para a retenção de colaboradores na empresa.

Palavras-chave: *turnover*, Tecnologias de Informação, estratégias de retenção; mobilidade interna, *millennials*.

ABSTRACT

The high turnover rate of IT professionals is currently one of the biggest challenges that organizations are facing. This difficulty has been aggravated by the transformations of the labor force that is dominating this specific labor market - the millennial generation - more flexible and predisposed to change, making talent retention difficult.

The present project of internal mobility aims to promote the rotation of tasks and emerges as a response of a desire for diversity of tasks and new professional challenges that have been pointed out in the literature as some of the main reasons that lead the employees from this sector to leave their companies.

In the first phase of the project, we analyzed the exit interviews that were carried out during 2018, aiming to identify the main reasons that lead employees to leave the organization, in order to identify strategies that may contain their exit movements. This resulted in an outline of our internal mobility project which was, in a second phase, discussed within two focus groups set up for this purpose, involving a total of twenty employees from the pilot group that was chosen to implement the project. This phase allowed the identification of the employees' objectives and their main concerns regarding the implementation of this project and, thus, introducing points of improvement that led to the final project presented in this work.

It is hoped that the rotation of employees that this project influences might benefit, on one hand, the professional development of employees, through greater learning experiences, autonomy in the performance of their tasks and the possibility to experience new challenges and, on the other hand, the retention of employees in the company.

Keywords: turnover, Information Technologies, retention strategies; internal mobility, millennials.

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice	iv
Lista de Tabelas	v
Lista de Figuras	v
I - Introdução	1
II – Revisão da Literatura	3
1. O Turnover na área das Tecnologias de Informação.....	3
1.1. Millennials: a maior força de trabalho	4
1.2. Causas do Turnover no setor das TI	6
2. Estratégias de Retenção de Colaboradores.....	10
2.1. A Mobilidade Interna como Estratégia de Retenção	15
III – Projeto de mobilidade interna.....	18
1. Caracterização da empresa	18
2. Etapas Preliminares	19
2.1. Entrevistas de Saída.....	19
2.2. Focus groups	23
3. Desenho do Projeto	25
3.1. Objetivos e linhas orientadoras	25
3.2. Sistema de informação de suporte	28
IV – Conclusão	30
Referências	33
Anexos	38

LISTA DE TABELAS

Tabela I - Principais motivos do <i>turnover</i> nas organizações.....	6
Tabela II - Estratégias de retenção adotadas pelas organizações.....	14
Tabela III - Expectativas e preocupações dos membros dos <i>focus groups</i>	24

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das Saídas e do <i>turnover</i> por trimestre – 2018.....	21
Figura 2 - Saídas e <i>turnover</i> por antiguidade – 2018.....	22
Figura 3 - Fatores Internos do <i>turnover</i> – 2018.....	22
Figura 4 - Fatores Externos do <i>turnover</i> – 2018.....	23
Figura 5 - Projeto de Mobilidade Interna.....	26

I - INTRODUÇÃO

A elevada taxa de rotatividade dos profissionais de Tecnologias de Informação (TI) é atualmente um dos desafios mais persistentes enfrentados pelas organizações nesta área (Kumar, 2018). Devido à incessante procura por profissionais qualificados, os colaboradores ganham consciência de um mercado altamente competitivo que lhes permite facilmente encontrar novos desafios e oportunidades externas, comprometendo, inevitavelmente, a evolução dos negócios (Valente & Correia, 2015).

Esta realidade tem-se agravado sobretudo por duas razões: pelo exponencial crescimento da área de TI e pelas transformações que temos vindo a assistir face à maior força de trabalho, os *millennials*. Esta nova geração é dotada de uma série de características que a distinguem das anteriores, nomeadamente o facto de ser composta, maioritariamente, por indivíduos que cresceram na era da tecnologia digital, que são mais flexíveis e predispostos a arriscar e fazer mudanças, o que dificulta, de certa forma, o papel das empresas no que respeita à retenção de talento (Črešnar & Jevšenak, 2019). Tendo em conta estas transformações é fundamental que as organizações explorem novas estratégias de retenção que lhes permita manter uma vantagem competitiva no mercado (Kumar & Reddy, 2019).

Os fatores relacionados com o trabalho e função são apontados na literatura como sendo responsáveis pelo descontentamento e desmotivação dos colaboradores, contribuindo para o *turnover* que se vive dentro das organizações (Kumar, 2018). O presente projeto de mobilidade interna surge assim na sequência da constatação da necessidade de reduzir a taxa de turnover bastante elevada (22% em 2018) numa empresa da área das Tecnologias de Informação. Tendo em conta as características do projeto, a organização solicitou o seu anonimato. A mobilidade Interna tem sido uma das estratégias adotada pelas organizações com a finalidade de combater o problema da estagnação das funções e, por consequência, diminuir o risco de escolhas erradas relativas às funções desempenhadas (Ng *et al.*, 2007). Com a implementação deste projeto pretende-se dar a possibilidade aos colaboradores de desempenharem novas funções, experienciarem novos desafios profissionais com maior diversidade de tarefas, facilitar a sua aprendizagem e desenvolvimento e, por último, contribuir para que os colaboradores se sintam mais satisfeitos e felizes no exercício das suas funções.

O presente projeto encontra-se dividido em quatro secções, sendo a primeira a presente introdução. A segunda secção refere-se à revisão de literatura onde se faz o enquadramento do atual contexto laboral na área das Tecnologias de Informação, com especial enfoque na especificidade da nova força de trabalho. São ainda apresentadas as principais causas do *turnover*, bem como as estratégias utilizadas pelas organizações para promover a retenção de colaboradores. Tendo em conta os objetivos, a este trabalho dedicar-se-á uma atenção especial à mobilidade interna enquanto estratégia de retenção.

Na terceira secção, para além da caracterização da empresa, é feita a apresentação do projeto desenvolvido. Na quarta e última secção são apresentadas as conclusões a que foi possível chegar após a realização deste estudo.

II – REVISÃO DA LITERATURA

1. O Turnover na área das Tecnologias de Informação

As Tecnologias de Informação são um ramo que possui algumas características particulares, como é o caso das rápidas mudanças relacionadas com a própria transformação e evolução da tecnologia. Nesta área, a inovação é uma das palavras chave para o sucesso de qualquer organização, no entanto, a própria indústria de TI é, também, diretamente afetada por essas inovações tecnológicas que tornam rapidamente obsoletas a maioria das competências adquiridas (Gubler *et al.*, 2018; Agarwal & Ferrat, 2002). Estas constantes mudanças levam as empresas a procurar ativamente profissionais qualificados e com os atributos desejáveis, com a intenção de atingirem os seus objetivos estratégicos.

Consequentemente, a procura pelo talento faz com que os níveis de rotatividade entre as organizações deste ramo cresça abruptamente, tarefa dificultada não só pelas características do próprio negócio mas também pela escassez de recursos a que temos assistido nesta área. É cada vez mais evidente que não existe capital humano disponível para fazer face às necessidades, problema este que tem sido percecionado pelos colaboradores do ramo que são constantemente aliciados com novas ofertas. Esta oferta, por parte das empresas e a procura, por parte dos novos talentos, leva a uma rotura do mercado do recrutamento das TI, dando origem a elevadas taxas de *turnover* (Valente & Correia, 2015; Steers & Mowday, 1981 citado em Zylka & Fischbach, 2017).

A rotatividade está associada a diversas consequências negativas para as organizações, a começar pelos custos financeiros que acarreta, por vezes difíceis de calcular (Gupta *et al.*, 2015). No seguimento do exposto, esta problemática tem um forte impacto no recrutamento e na formação (Thatcher *et al.*, 2003; Samuel & Chipunza, 2009), uma vez que obriga ao desenvolvimento de novos processos de recrutamento e seleção e, também, à criação de ações de formação que garantam que os novos colaboradores estão em condições de exercer as suas funções de forma eficiente, exigindo, desta forma, um enorme investimento a nível financeiro e de Recursos Humanos (Samuel & Chipunza, 2009). Para além disso, coloca em risco a reputação da própria organização no que respeita à imagem que transmite para o exterior (Gupta *et al.*, 2015), tornando-se vulnerável para a concorrência (Samuel & Chipunza, 2009). Outra

consequência negativa deste fenómeno é que, na grande maioria das vezes, o talento e o conhecimento adquirido pelos colaboradores migra para as organizações concorrentes, para além das inerentes perdas de produtividade decorrentes da perda desses colaboradores (Gupta *et al.*, 2015). As saídas podem ainda gerar um mau estar entre os colegas e afetar negativamente o ambiente da equipa (Nyberg & Ployhart, 2013), na medida em que, por um lado, esse colaborador pode constituir uma peça fundamental no projeto e, por outro lado, os pares percebem que existem outras oportunidades de trabalho no exterior, o que os pode levar a procurar, também, essas possibilidades (Steers & Mowday, 1981 citado em Zylka & Fischbach, 2017).

Para além da elevada procura de profissionais qualificados, o setor apresenta ainda um outro desafio aos gestores de Recursos Humanos: a grande diversidade de gerações no mercado de trabalho. A este fenómeno acresce, ainda, o facto de a atual força de trabalho ser tendencialmente constituída por *millennials* – com especificidades diferentes das gerações anteriores, que os torna indivíduos mais difíceis de reter. Assim, esta realidade implica que as organizações, por um lado, tenham uma grande flexibilidade para gerir diferentes pessoas, com diferentes motivações, objetivos e desejos profissionais (Cappi & Araújo, 2015) e, por outro lado, repensem as suas estratégias e mecanismos de atração e retenção (Črešnar & Jevšenak, 2019; Kumar & Reddy, 2019).

1.1. Millennials: a maior força de trabalho

A geração *millennial*, que inclui os nascidos entre 1981 e 1995 (Stewart *et al.*, 2017), domina, atualmente, a grande maioria das organizações, especialmente na indústria das tecnologias. Os *millennials* cresceram na era digital e, por essa razão, demonstram maior familiaridade com as tecnologias (Stewart *et al.*, 2017; Kaifi *et al.*, 2012). Segundo Kim (2018), escrever mensagens como forma de comunicação e entretenimento e a constante participação em fóruns online são duas práticas diárias desta geração. Compreende colaboradores maioritariamente especializados (Stewart *et al.*, 2017) – com acesso a níveis de educação altos – que ambicionam progressão num curto espaço de tempo (Črešnar & Jevšenak, 2019), planeando proativamente as suas próprias carreiras e desenvolvimento profissional (Kim, 2018). Procuram locais de trabalho aliciantes, onde se sintam valorizados e em crescimento constante; *feedback*,

reconhecimento, evolução, flexibilidade, aprendizagem e, acima de tudo, um olhar atento e permanente são apenas alguns dos desafios mais visíveis (Kim, 2018; Holmberg-Wright *et al.*, 2017).

Os *millennials* são habitualmente descritos como independentes e confiantes (Martin, 2005), colaborativos, com propensão para trabalhar em equipa e orientados para os resultados (Shih & Allen, 2007). Embora focados em obter resultados, esta geração preza os seus momentos de lazer e um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, não deixando que a organização onde trabalham ocupe um lugar central nas suas vidas (Črešnar & Jevšenak, 2019; Kim, 2018). Kuchеров & Zamulin (2016) argumentam, ainda, que os *millennials* não têm medo da mudança, pois têm consciência do que se passa no mundo e preocupam-se com isso, demonstrando um alto nível de confiança e autoestima. Ao serem flexíveis e com mente aberta a novas experiências, os indivíduos desta geração são socialmente ativos (Shih & Allen, 2007) e, por essa razão, estão dispostos a abandonar o seu local de trabalho atual quando surgem melhores oportunidades ou, inclusive, a procurar outras oportunidades quando a própria organização não satisfaz as suas exigências (Crainer & Dearlove, 1999).

Walden *et al.* (2017) desenvolveram um estudo nos Estados Unidos que envolveu 539 *millennials* com o objetivo de compreender a relação existente entre o envolvimento com o trabalho e duas variáveis relacionais importantes: o sentimento de pertença à organização e a comunicação (i.e. o fluxo de informação e o nível de apoio percebido). Concluíram que, tanto o fluxo da comunicação como o nível de apoio percebido por parte do colaborador, promovem o envolvimento com o trabalho e o sentimento de pertença à organização. Assim sendo, quando as organizações se preocupam em comunicar com os seus colaboradores de forma eficaz e adequada, eles têm tendência a focar-se nas suas tarefas e irão sentir-se mais comprometidos com a empresa. Um outro estudo levado a cabo por Stewart *et al.* (2017) vem salientar a importância da cultura organizacional para reforçar o sentimento de pertença à organização e, como tal, a necessidade de as organizações atuarem nesta dimensão para conseguir reter os seus talentos. Urge assim identificar as razões que levam ao *turnover* bem como as estratégias eficazes e adaptadas a cada situação, para conseguir reduzir as taxas de *turnover* e aumentar a retenção do capital humano (Redman & Wilkinson, 2009; Samuel & Chipunza, 2009).

1.2. Causas do Turnover no setor das TI

Adams *et al.* (2006) citado em Guha & Chakrabarti (2014) referem que a rotatividade nas TI é um problema crônico, apesar dos muitos estudos existentes acerca deste tema e das inúmeras recomendações sobre como reter os profissionais desta área (Lo, 2015). Tendo em conta a multiplicidade de razões apontadas para esse *turnover*, apresentamos na Tabela I uma sistematização dos principais motivos identificados na revisão de literatura.

TABELA I
MOTIVOS PARA O *TURNOVER* NAS TI

Motivos	Caracterização	Autores
Bem-estar	Refere-se ao desejo de estabilidade, satisfação e bem-estar. Inclui temas que vão desde o sentimento de pertença e percepção de justiça à existência de um equilíbrio trabalho-família.	Kumar (2018); Uriesi (2016); Lo (2015); Korsakienė <i>et al.</i> (2015).
Fatores relacionados com o trabalho/função	Identificação com a função, autonomia na realização das tarefas, diversidade de tarefas e flexibilidade de horários.	Kumar (2018); Kuchеров & Zamulin (2016); Uriesi (2016); Lo (2015); Korsakienė <i>et al.</i> (2015); Hunter <i>et al.</i> (2008); Thatcher <i>et al.</i> (2006).
Características Individuais	Características de personalidade, demografia, género e educação, entre outras.	Lo (2015).
Desenvolvimento Profissional	Oportunidades de progressão na carreira, incluindo oferta de formação profissional e aposta na gestão de carreiras.	Kumar (2018); Kuchеров & Zamulin (2016); Lo (2015); Korsakienė <i>et al.</i> (2015).
Compensação e Benefícios	Salário e sistema de incentivos.	Kumar (2018); Kuchеров & Zamulin (2016); Uriesi (2016); Lo (2015); Korsakienė <i>et al.</i> (2015); Guha & Chakrabarti (2014).

TABELA I (Cont.)

MOTIVOS PARA O *TURNOVER* NAS TI

Motivos	Caracterização	Autores
Liderança	Deve constituir uma fonte de inspiração e orientação de forma a influenciar positivamente os colaboradores.	Korsakienė <i>et al.</i> (2015).
Reputação da empresa	Forma como a organização é percebida pelos colaboradores.	Guha & Chakrabarti (2014).
Auto-realização e reconhecimento	Valorização do desempenho dos colaboradores através, por exemplo, de <i>feedback</i> em tempo real.	Korsakienė <i>et al.</i> (2015).
Percepção sobre ofertas de trabalho no exterior	Percepção de que existem novas oportunidades no mercado externo.	Kumar (2018); Lo (2015).

Fonte: Elaboração própria

Kumar (2018) realizou um estudo cujo um dos seus objetivos era identificar quais os fatores financeiros e não financeiros que levam ao *turnover* dos colaboradores da área das TI. Para tal, aplicou um questionário a um total de 457 colaboradores entre os quais gestores e líderes de equipas. Os três fatores financeiros mais relevantes referidos pelos inquiridos foram, em primeiro lugar, a compensação (relacionada com o pagamento do salário em contra partida do trabalho desenvolvido), seguido do bónus, e, por último, os seguros de saúde (que englobam também os familiares).

No que respeita aos fatores não financeiros mais importantes, são destacados doze, a saber, por ordem decrescente de importância: oportunidades de progressão na carreira, percepção dos pares sobre novas oportunidades de carreira no exterior, satisfação no trabalho, cultura organizacional, horários de trabalho, falta de diversidade de tarefas, o absentismo, questões relacionadas com o bem estar e os níveis de stress, espaços de lazer, crescimento lento e demorado, falta de oportunidades de promoção e, em último lugar, falta de formação profissional. A falta de diversidade de tarefas, em particular, está

associada ao trabalho monótono e aborrecido. Os autores salientam que é importante que as competências dos colaboradores estejam alinhadas com a dificuldade das tarefas desempenhadas para que os mesmos não fiquem saturados ou entediados. O mesmo se deve verificar na situação oposta, ou seja, é fundamental existir desafio no local de trabalho, no entanto, estes devem ser reais e possíveis de realizar pelos colaboradores para que não haja espaço para gerar frustração e, conseqüentemente, desmotivação.

Lo (2015) identificou um conjunto de fatores que influenciavam os colaboradores a abandonarem a atual organização, que dividiu em dois grupos: fatores que estão próximos da intenção de sair da organização e fatores que estão mais distantes, embora contribuam igualmente para esta influência. Relativamente aos primeiros, destacamos a satisfação com o trabalho e o sentimento de pertença (motivos referidos em 26 dos 45 artigos analisados pelo autor) e, ainda, a percepção – pelos colaboradores – de novas oportunidades de emprego no exterior. No que diz respeito aos fatores distantes, Lo (2015) agrupa-os em três conjuntos: os individuais, os organizacionais e os do ambiente. Na categoria dos individuais são mencionados os fatores relacionados com as próprias características individuais/pessoais (demografia, educação e género) e os fatores relacionados com o próprio trabalho (são eles a autonomia, *feedback*, significado da tarefa/trabalho, variedade de competências/tarefas e identidade com a tarefa). O significado da tarefa/trabalho reflete a percepção de uma pessoa sobre a importância do seu trabalho (Hunter *et al.*, 2008) e foi examinado em quatro artigos. Segundo o autor, os profissionais de TI desejam fazer a diferença na vida de outras pessoas, dando importância ao seu contributo. No que respeita à variedade de tarefas, também este fator é relevante pois os colaboradores tendem a preferir tarefas mais variadas ao invés das mais rotineiras (Thatcher *et al.*, 2006). Relativamente aos fatores organizacionais destaca-se o ambiente de trabalho, remuneração e benefícios (que inclui a formação e desenvolvimento oferecida bem como as oportunidades de carreira), percepção de justiça e estratégias de Recursos Humanos. Por fim, Lo (2015) refere, ainda, os fatores ambientais que condicionam o *turnover* dentro das organizações: equilíbrio trabalho-família e as condições do próprio mercado de trabalho.

Korsakienė *et al.* (2015) aplicaram um questionário a 143 colaboradores das áreas de TI com o intuito de identificarem os fatores que os levariam a deixar o seu trabalho

atual. Os resultados desse estudo indicam que 65,4% responderam que o motivo era por recompensas financeiras desadequadas, 62,6% devido a fracas lideranças, 58,9% pela falta de oportunidades de avanço, 55,1% pela falta de oportunidades de aprendizagem, 47,7% pela falta de variedade nas tarefas, 45,8% por causa das pobres relações interpessoais com colegas, 43% por não conseguirem manter um equilíbrio trabalho-família e, finalmente, 42,1% pela falta de possibilidades de auto-realização e de reconhecimento.

Kuchеров & Zamulin (2016), com o objetivo de explorar as principais preferências de emprego entre os jovens talentos da área de TI, realizaram um estudo que envolveu 300 estudantes de várias universidades de São Petersburgo, na Rússia. Os resultados indicaram que os atributos mais importantes para os entrevistados são: tarefas interessantes, alto salário e perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissional.

Outros autores procuraram, igualmente, identificar as razões por detrás das saídas voluntárias dos colaboradores desta indústria. É o caso de Guha & Chakrabarti (2014) que, depois de inquirirem 460 colaboradores da área de TI de 17 empresas distintas, concluíram que as principais razões que os levava a deixar a empresa atual se prendiam com salários mais altos, melhor portfólio e a reputação da empresa. Num outro estudo (Uriesi, 2016) que envolveu 169 profissionais das áreas de TI de sete empresas distintas, concluiu-se que o nível de satisfação com o salário pago pela entidade patronal contribui para a intenção de sair da organização. Por sua vez, esta satisfação é influenciada pelas percepções de justiça distributiva e processual ao nível salarial, sendo que os colaboradores que têm uma alta percepção de justiça, sentem maiores níveis de satisfação salarial e o inverso também se verifica. Este primeiro resultado vem, uma vez mais, reforçar a importância que os profissionais do setor atribuem ao fator financeiro. Uriesi (2016) identificou, ainda, mais outros dois aspetos que influenciam a intenção de sair: o grau de significado do trabalho em si, o qual está relacionado com a variedade das tarefas desempenhadas, e a adequação à função.

Após termos identificado algumas das razões frequentemente associadas à intenção de deixar a organização e que estão na base dos altos níveis de *turnover* no setor das Tecnologias de Informação, importa agora analisar quais as estratégias que têm vindo a ser utilizadas pelas organizações como forma de reter o seu capital humano.

2. Estratégias de Retenção de Colaboradores

O clima de grande competitividade organizacional conduz a uma crescente preocupação das empresas no que diz respeito às estratégias que são implementadas para atrair e reter o capital humano. Apesar de ter existido uma desaceleração e reestruturação económica, a guerra pelo talento tem continuado (Beechler & Woodward, 2009). É pois fundamental que os departamentos de Recursos Humanos explorem novas estratégias que sirvam de apoio e lhes permitam manter a vantagem competitiva das empresas, contribuindo para o seu sucesso (Kumar & Reddy, 2019).

Quando falamos em retenção, referimo-nos aos esforços e iniciativas que as organizações e as suas equipas de gestão levam a cabo com o objetivo de manter os seus colaboradores durante o maior período de tempo possível na organização (Gupta *et al.*, 2015). De facto, não existe recurso mais valioso do que um colaborador talentoso, motivado e envolvido com a empresa (Gupta *et al.*, 2015), no entanto, escolher as melhores práticas para reter esses talentos da área das Tecnologias de Informação não é tão simples assim (Pflügler *et al.*, 2018).

Existe um conjunto de fatores valorizados pelos colaboradores, que têm um peso importante no momento de selecionar a organização onde querem trabalhar. Vários autores defendem que, na maioria dos casos, o fator salário, apesar de importante, pode não ser suficiente para manter os colaboradores satisfeitos e motivados (Pflügler *et al.*, 2018). Mais do que o pagamento do valor acordado contratualmente, associado também a uma série de benefícios (seguros de saúde, vida, carro, entre outros), é fundamental que as organizações estendam o seu leque de ofertas (Gupta *et al.*, 2015). Hoje em dia, os colaboradores procuram muito mais do que um reconhecimento financeiro pelo que se torna necessário atraí-los através da oferta de outro tipo de condições.

Os elementos associados ao trabalho são também apontados como sendo uma estratégia utilizada pelas empresas para reter os colaboradores da área de TI (Pflügler *et al.*, 2018; Agarwal & Ferrat, 2002). Referimo-nos a características que vão desde o próprio ambiente e espaço físico em que o colaborador se insere até à flexibilização dos horários e possibilidade de trabalhar a partir de casa, ou outro local desejado. Por exemplo, redesenhar os espaços de trabalho e criar equipas multifuncionais são apontados, pelos autores, como fatores de retenção.

As oportunidades de progressão na carreira continuam a ter um lugar de destaque nas pesquisas, sendo altamente valorizadas pela maioria dos talentos em geral – principalmente quando falamos dos *millennials* –, e os indivíduos das áreas das Tecnologias de Informação não fogem a esta premissa (Črešnar & Jevšenak, 2019; Kim, 2018). Segundo os autores Gupta *et al.* (2015), a componente da formação e desenvolvimento é um dos fatores mais importantes aquando da decisão de sair ou permanecer numa dada organização. Oferecer oportunidades de crescimento dentro das organizações, associadas a planos de desenvolvimento pessoais e pacotes de formação à medida faz também parte das, até agora mencionadas, estratégias de retenção (Pflügler *et al.*, 2018). Sobre este tema, os autores Agarwal & Ferrat (2002) contam que algumas organizações que fizeram parte da sua pesquisa incentivavam os seus colaboradores a procurar e a participar ativamente em outras formações fora da empresa, reembolsando os valores das mesmas.

Os relacionamentos interpessoais dentro das empresas são alvo de estudo desde sempre, através de áreas como as de comportamento e/ou psicologia organizacional. O enfoque na relação continua a ser crucial na retenção dos colaboradores pelo que, se os relacionamentos com os colegas e/ou supervisores for insatisfatório, permitir que os profissionais possam mudar de departamento é também considerada uma das estratégias usada pelas organizações para manter esses colaboradores (Pflügler *et al.*, 2018).

Como já foi mencionado no capítulo anterior, uma das causas que leva os colaboradores a saírem dos seus atuais locais de trabalho é o facto de estarem insatisfeitos com a variedade das suas tarefas e/ou funções. Desempenhar a mesma tarefa durante um longo período de tempo e de forma repetitiva leva os indivíduos a atingirem níveis de saturação altos (Pflügler *et al.*, 2018) e, consequentemente, a procurarem opções fora. Neste sentido, os supervisores devem ter o cuidado e a atenção de distribuir o trabalho de forma variada, preocupando-se em garantir que os níveis de motivação e envolvimento dos seus colaboradores estão no nível certo. A possibilidade de trabalhar com outras equipas e em projetos diferentes e desafiadores aumenta a motivação dos colaboradores, tornando-os mais envolvidos com as tarefas (Agarwal & Ferrat, 2002). Hlanganipai e Mazanai (2014), desenvolveram um estudo cujo objetivo era perceber qual o impacto do desenho de trabalho na retenção de funcionários, tendo por base o Modelo de

Características do Trabalho (JCM) de Hackman e Oldham. Ao aplicarem um questionário a 150 colaboradores, descobriram que o uso da própria imaginação, a variedade de tarefas no trabalho, padrões realistas de desempenho, o enriquecimento do trabalho e a liberdade de julgamento têm um efeito estatisticamente positivo na retenção dos colaboradores.

Segundo Agarwal e Ferrat (2002), numa conversa com executivos da área das Tecnologias de Informação e da área de Recursos Humanos, uma estratégia utilizada para manter os colaboradores motivados é aumentar a frequência das avaliações de desempenho. Deste processo decorrem incentivos financeiros adicionais que acabam por recompensar os colaboradores e mantê-los satisfeitos. Estas recompensas são, no fundo, um reconhecimento monetário dado aos colaboradores que funciona como um incentivo à sua moral, mantendo-os produtivos e focados em melhorar a qualidade do seu trabalho (Gupta *et al.*, 2015). Para além das avaliações de desempenho formais existentes nas organizações, é importante que se promovam ações de *feedback* informal desconectado dos momentos mais formais – interpretados muitas vezes como negativos – uma vez que a geração *millennial* valoriza a existência de mais *feedback*, de forma contínua e em tempo real (Ray & Singh, 2018).

A liderança merece também o destaque dos nossos pesquisadores. Estimular os gestores a frequentar cursos e/ou *workshops* ou contratar consultores experientes para os ajudar a desenhar programas dentro da organização são duas das práticas mencionadas pelos executivos entrevistados no estudo levado a cabo por Agarwal & Ferrat (2002).

Mas os estudos não param por aqui, através da aplicação de um questionário a 78 colaboradores de uma grande e complexa organização, Ramlall (2003) enumera aquelas que são as estratégias de retenção com maior sucesso. Por ordem decrescente de valor, são elas: a localização da empresa (52), compensações (50), o próprio trabalho/função e os seus elementos (22), a reputação da empresa (22), oportunidades de progressão na carreira (20), segurança no trabalho (10); cultura organizacional (8), desafios (4) e, por último, formação e desenvolvimento (4). Do mesmo modo, Samuel & Chipunza (2009), ao aplicarem um questionário a 145 colaboradores de duas organizações públicas e duas privadas, descobriram que as estratégias de retenção mais relevantes são a formação e desenvolvimento, sentimento de pertença, segurança no trabalho, desafios/trabalho interessante e liberdade para desenvolver um pensamento inovador.

À semelhança de outros estudos dentro da área dos profissionais de TI, também Gubler *et al.* (2018) procuraram perceber que práticas de retenção eram percebidas pelas colaboradoras como sendo as mais úteis. Assim, os autores procederam à aplicação de um questionário *online* a 1686 colaboradores de 10 organizações diferentes localizadas na Suíça, na Alemanha e no Reino Unido. Em primeiro lugar, convidaram os colaboradores a selecionar cinco práticas de Recursos Humanos que consideravam ser úteis para eles, independentemente da disponibilidade real dessas práticas. As respostas mostraram que as oportunidades de aprendizagem no trabalho, formação nas áreas técnicas e funcionais, planos de desenvolvimento ajustados, critérios claros de desenvolvimento/progressão na carreira e avaliação de desempenho foram consideradas como sendo as cinco práticas mais úteis. Numa segunda análise, os autores procuraram perceber que práticas eram consideradas como úteis para os colaboradores, no entanto, de difícil acessibilidade dentro das organizações. Ferramentas como, critérios claros de desenvolvimento/progressão na carreira, aconselhamento de carreira e *coaching/mentoring* – que são práticas que possibilitam soluções e um suporte mais individual – mostraram ser aquelas que apresentam uma maior diferença entre a utilidade percebida e a disponibilidade.

A Tabela II constitui um esforço de sistematização das principais estratégias de retenção identificadas na literatura. Não raras vezes, os autores mencionam, nos seus estudos, que a desmotivação gerada pela falta de variedade nas tarefas/funções, associada à falta de desafio e consequente rotina e saturação é, sem dúvida, um fator de peso para os colaboradores no momento da decisão de sair e procurar um novo desafio profissional. Por essa razão, e por considerarmos esta temática importante face ao contexto laboral sentido nos dias de hoje, iremos dar-lhe particular enfoque na secção seguinte com o objetivo de compreender como é que as organizações podem combater a estagnação das tarefas/funções dentro das organizações e impulsionar o crescimento dos colaboradores.

TABELA II

PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES

Estratégias de Retenção	Exemplos	Autores
Fatores relacionados com o trabalho	Características do ambiente e espaço físico da empresa.	Pflügler <i>et al.</i> (2018); Gupta <i>et al.</i> (2015); Agarwal & Ferrat (2002).
Fatores relacionados com a função	Flexibilidade de horários. Diversidade e enriquecimento de tarefas e autonomia no desempenho das mesmas.	Kumar (2018); Pflügler <i>et al.</i> (2018); Gupta <i>et al.</i> (2015); Hlanganipai & Mazanai (2014); Ramlall (2003); Agarwal & Ferrat (2002).
Desenvolvimento de Talento e Novos Desafios	Oportunidade de progressão na carreira, formação à medida e planos de desenvolvimento pessoais. Possibilitar os colaboradores de abraçar novos desafios profissionais.	Pflügler <i>et al.</i> (2018); Gubler <i>et al.</i> , (2018); Gupta <i>et al.</i> (2015); Hlanganipai & Mazanai (2014); Samuel & Chipunza (2009); Ramlall (2003); Agarwal & Ferrat (2002).
Compensação e Benefícios	Salário adequado às funções acompanhado de um plano de benefícios (seguro se saúde, carro, etc).	Uriesi (2016); Gupta <i>et al.</i> (2015); Ramlall (2003); Agarwal & Ferrat (2002).
Liderança	Estimular os gestores a frequentar cursos e/ou <i>workshops</i> ou contratar consultores experientes.	Agarwal & Ferrat (2002).
Cultura Organizacional e Relações Interpessoais	Promoção de uma cultura organizacional de partilha. Existência de momentos de convívio. Possibilidade de trabalhar com diferentes equipas e/ou mudar de departamento.	Pflügler <i>et al.</i> (2018); Gupta <i>et al.</i> (2015); Samuel & Chipunza (2009); Ramlall (2003).
Feedback e Desempenho	Padrões realistas de desempenho. Aumento da frequência das avaliações de desempenho e promoção de momentos informais de <i>feedback</i> .	Ray & Singh (2018); Gubler <i>et al.</i> , (2018); Gupta <i>et al.</i> (2015); Samuel & Chipunza (2009); Agarwal & Ferrat (2002).

Fonte: Elaboração própria

2.1. A Mobilidade Interna como Estratégia de Retenção

De entre os inúmeros motivos apontados como causas do elevado *turnover*, são vários os autores que mencionam o tema dos fatores relacionados com o trabalho/função como sendo algo que leva ao descontentamento e desmotivação da maioria dos colaboradores (Kumar, 2018; Kuchеров & Zamulin, 2016; Uriesi, 2016; Lo, 2015; Korsakienė *et al.*, 2015). Deste modo, é essencial que as empresas consigam um equilíbrio entre todos os elementos deste fator – nomeadamente, existência de identidade com a função, autonomia na realização das tarefas do dia-a-dia e variedade de competências/tarefas – para evitar que os trabalhadores atinjam níveis de saturação e estagnação tão elevados que, a curto prazo, as instituições não consigam solucionar.

O crescimento do mercado laboral é uma realidade nos dias de hoje, no entanto, esta premissa nem sempre se observou. Com o aparecimento das primeiras crises económicas, os países viveram uma desaceleração do crescimento económico e, consequentemente, as empresas e os colaboradores sofreram difíceis períodos de demissões e reestruturações – sendo que esta última tem vindo a ser adotada até então, considerada uma prática comum entre as organizações (Little *et al.*, 2003). Estas reestruturações obrigaram as empresas a tornarem os seus colaboradores mais móveis e versáteis, adaptando-os às várias tarefas e funções existentes (Arthur & Rousseau, 1996). Para além disso, encontramos, atualmente, uma grande diversidade de trabalhadores no mercado de trabalho que querem desenvolver-se e obter cada vez mais competências, através das diversas experiências de trabalho que lhes são proporcionadas ao longo da sua carreira profissional (Ng *et al.*, 2007).

Deste modo, existir um desafio no local de trabalho que permita aos colaboradores aprenderem e crescerem autonomamente, aliado à ambição de uma progressão de carreira rápida, muito característica dos *millennials* – que dominam atualmente a nossa força de trabalho – conduzem-nos a uma das muitas estratégias que visam combater o problema da estagnação das funções e consequente falta de crescimento profissional – A mobilidade interna.

A mobilidade interna é definida na literatura como sendo o conjunto de transições intra-organizacionais que ocorrem ao longo da vida profissional de um colaborador (Sullivan, 1999 citado em Ng *et al.*, 2007). Esta mobilidade pode ser hierarquicamente

superior – quando o colaborador ocupa uma posição superior, associada muitas vezes a uma promoção com aumento salarial –, inferior – que corresponde a uma movimentação para uma função abaixo da atual – e, por último, lateral – referente a mudanças dentro do mesmo nível hierárquico (Bidwell & Keller, 2014; Ng *et al.*, 2007). Ng *et al.* (2007) argumentam que os colaboradores, na generalidade, têm preferência pelos movimentos hierarquicamente superiores, no entanto, é importante termos em consideração as diferentes características individuais para nos podermos adaptar, enquanto organização, às preferências de cada um. Os estudos existentes acerca do tema da rotação de tarefas/funções dentro da própria organização – mobilidade interna – têm-se focado essencialmente no que diz respeito à mobilidade hierárquica, o que consideramos ser uma lacuna na literatura. A possibilidade de os indivíduos progredirem através de movimentos laterais não tem sido amplamente explorada (Joseph *et al.*, 2012), algo que pretendemos acrescentar com o presente trabalho. Ainda assim, pesquisas recentes têm indicado que a mobilidade hierárquica diminuiu (Rodrigues *et al.*, 2016), dando espaço aos movimentos multidirecionais (como o lateral e o inferior).

Segundo Ng *et al.* (2007), estes movimentos multidirecionais acarretam um conjunto de vantagens para as organizações pois permitem que os Recursos Humanos consigam um planeamento mais eficaz dos seus trabalhadores, desenvolvendo as suas capacidades profissionais. Para além disso, contribui para uma maior gestão e difusão do conhecimento, possibilitando a inovação dentro das empresas (Saxenian, 1996 citado em Ng *et al.*, 2007) e, conseqüentemente, maiores oportunidades de crescimento (Greenhaus *et al.*, 2008). Dohmen *et al.* (2004) partilha da mesma opinião que o anterior autor defendendo, de igual forma, que os movimentos laterais promovem maiores mudanças no trabalho e exigem maior envolvimento, sendo, por isso, um meio valioso para as perspectivas de futuro dos trabalhadores. O mesmo autor, argumenta ainda que o facto das empresas se socorrerem de contratação interna constituiu uma vantagem, principalmente em cargos que exigem conhecimentos específicos do negócio.

Joseph *et al.* (2012), no estudo que desenvolveram para examinar as trajetórias de carreira de 500 pessoas que trabalharam nas áreas de TI, concluíram a existência de 3.149 movimentos de carreira sendo que 64,3% desses, ocorreram dentro da própria organização. Por sua vez, Murrell *et al.* (1996), quiseram analisar o impacto e o efeito das

estratégias relacionadas com a carreira (onde se inserem os movimentos dentro das organizações) a um total de 671 indivíduos durante sete anos. Os resultados demonstraram que a mobilidade interna lateral afeta de forma positiva o número de promoções, embora afete negativamente as mudanças no valor do salário, daí que, a maioria dos colaboradores preferiram os movimentos ascendentes, como explicado anteriormente por Ng *et al.* (2007).

No seguimento dos estudos acima mencionados, Fasang *et al.* (2012) pretendiam contribuir para a literatura tentando compreender, entre outras coisas, quais os efeitos da mobilidade na satisfação com o trabalho. Após a sua análise, os autores concluíram que a mobilidade interna tem forte impacto na satisfação quando nos referimos a perspectivas futuras de carreira uma vez que tanto os colaboradores como a própria organização têm mais informações no que se refere às competências desenvolvidas, aumentando a probabilidade de uma maior correspondência de parte a parte.

No mercado atual, as contratações externas têm competido com a mobilidade interna para preencher as vagas existentes dentro das empresas (Bidwell & Keller, 2014). O objetivo da estratégia de mobilidade interna é, não só abrir novas perspectivas para quem está dentro da organização, ajudando os colaboradores a ter mais desafio e a desenvolverem novas competências, mas também promover uma maior retenção do talento e, conseqüentemente, do conhecimento que os mesmos detêm. É neste sentido que surge a possibilidade de desenhar e implementar o projeto de Mobilidade Interna dentro da organização em estudo, que iremos descrever pormenorizadamente na secção seguinte.

III – PROJETO DE MOBILIDADE INTERNA

Como temos vindo a descrever ao longo do presente trabalho, a guerra pelo talento é real e torna-se necessário que as organizações invistam em novas práticas de Recursos Humanos e estratégias mais abrangentes que façam os colaboradores permanecer na empresa o maior tempo possível. Para além disso, é importante que o percurso dos colaboradores seja produtivo não só para a organização mas também para os próprios.

Com a rotatividade cada vez mais presente no mercado das Tecnologias de Informação, a organização escolhida para a aplicação do presente projeto tem mostrado a sua sensibilidade e preocupação face ao tema e um elevado esforço no sentido de adequar os seus atuais hábitos e padrões às novas exigências. Assim, o projeto de mobilidade interna surge com o objetivo de reter os colaboradores, permitindo-lhes desempenharem novas funções e desafios profissionais. Para além deste objetivo, este projeto visa, ainda, promover uma maior aprendizagem e autonomia no desempenho das tarefas e uma gestão do conhecimento mais eficaz, decorrentes da rotação de funções. Por último, o projeto visa, igualmente, promover a identificação com as funções e com a empresa, de modo a que os colaboradores se sintam mais motivados e felizes.

1. Caracterização da empresa

À semelhança do que tem acontecido nas demais organizações da área das Tecnologias de Informação, a empresa onde implementámos o presente projeto tem vindo a confrontar-se com a elevada rotatividade dos seus profissionais, pelo que se nos afigurou como um estudo de caso interessante para o tema deste trabalho.

A organização em estudo atua nas indústrias da Energia, Serviços Financeiros, Governo, Telecomunicações e Transportes, fornecendo soluções nas áreas das Tecnologias de Informação para os setores dos serviços financeiros, governo, saúde, energia, serviços públicos e aeroespacial, tanto em Portugal como em muitos outros pontos do mundo.

Fundada nos anos 80 e sediada em Portugal, conta com o talento e a dedicação de mais de 2000 colaboradores de 17 nacionalidades diferentes, distribuídos por vários países do mundo, como é o caso de Espanha, Reino Unido, Bruxelas, Dubai, Angola, Moçambique, Holanda e muitos outros. Em cerca de 30 anos de experiência, tornou-se líder portuguesa em Tecnologias de Informação, estando atualmente cotada em bolsa e certificada em Higiene e Segurança no Trabalho, Ambiente e Qualidade.

A organização em estudo é maioritariamente constituída por colaboradores do género masculino (70%) e da geração *millennial* (70%), com idades compreendidas entre os 19 e os 70 anos e qualificações ao nível do Ensino Superior. Relativamente ao vínculo contratual, o contrato “Sem Termo” é aquele que possui maior expressão (70%) sendo que, nos últimos anos, tem aumentado o número de colaboradores em regime de prestação de serviços, os quais constituem atualmente cerca de 20% da totalidade dos colaboradores. É ainda importante salientar que 30% dos *millennials* ativos na organização detêm uma antiguidade inferior a um ano, o que reflete a baixa taxa de retenção destes profissionais.

A organização surge como uma *software-house*, especialista no desenvolvimento de soluções à medida. Esta instituição rege-se pela visão de tornar a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz, através da utilização da tecnologia. À engenharia e à gestão junta as ciências humanas e o *design* para criar soluções centradas nas pessoas. A organização em estudo atua em função de quatro valores fundamentais: eu dou, eu oiço, eu ligo e eu cresço. A aplicação dos mesmos traduz-se em dar o melhor, não só pelos seus colaboradores mas pelos clientes, saber ouvir e aprender todos os dias, preocupar-se com os outros, tanto a nível pessoal como profissional, e crescer e fazer crescer os que os rodeiam.

2. Etapas Preliminares

2.1. Entrevistas de Saída

Tal como já referido, a empresa em análise confronta-se com aquele que tem sido um dos maiores desafios dos últimos tempos da área das TI, a retenção de talento. Assim, a par da introdução de uma monitorização trimestral dos movimentos de saída, procedeu-

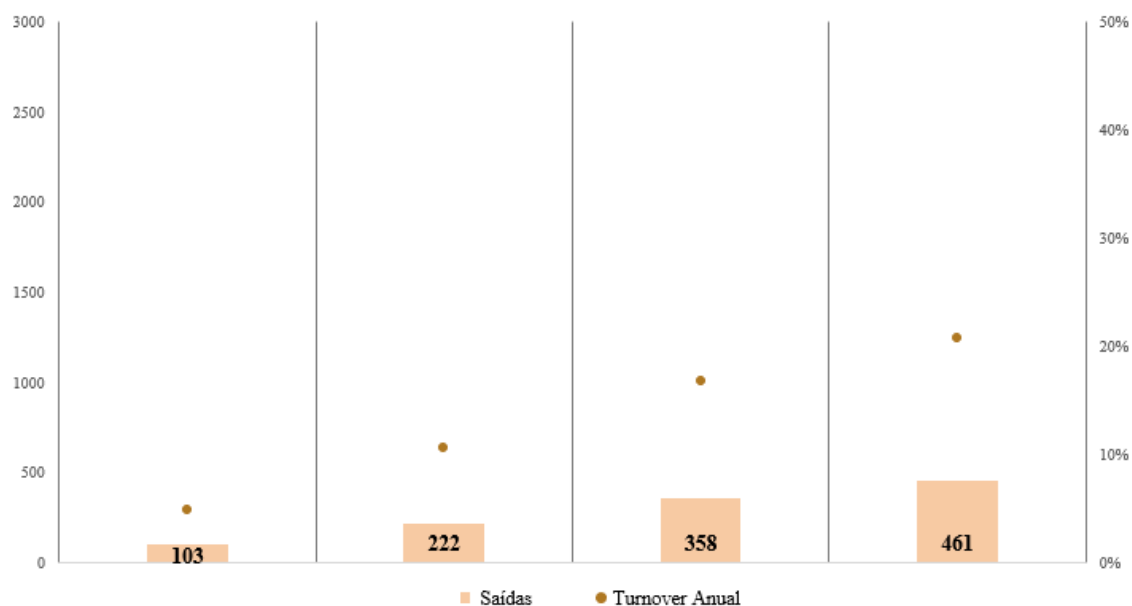
se à realização de entrevistas de saída, tendo em vista identificar as principais razões que levam os colaboradores a deixar a organização e, deste modo, poder identificar estratégias que possam conter os movimentos de saída dos colaboradores. A periodicidade trimestral deste processo permite à empresa atuar de forma mais célere a partir das informações recolhidas nessas entrevistas.

A utilização da técnica das entrevistas é pertinente dada a aproximação que existe entre o entrevistador e o entrevistado (a nível de espaço e interação) pois permite ter em consideração um vasto número de coisas que não seria possível observar, por exemplo, através do questionário, como é o caso da linguagem não-verbal, os sentimentos, as representações e os valores que estão por trás de cada resposta. Para além disso, acarreta outro tipo de vantagens como é o caso da flexibilidade ao nível da recolha de informação, uma vez que é possível introduzirmos outro tipo de questões que não constam no guião consoante a evolução da entrevista, permitindo, desta forma, explorar novas pistas e ideias. Permite ainda maior amplitude e profundidade na recolha da informação, melhor conhecimento dos entrevistados e favorecimento de respostas espontâneas (May, 2006).

Para o presente projeto foram analisados os resultados retirados das entrevistas de saída, referentes ao ano de 2018. A recolha e tratamento desta informação tornou-se fundamental para desenhar o modelo do presente projeto de mobilidade interna uma vez que possibilitou compreender as razões, experiências e motivações dos colaboradores que deixaram a organização ao longo do último ano.

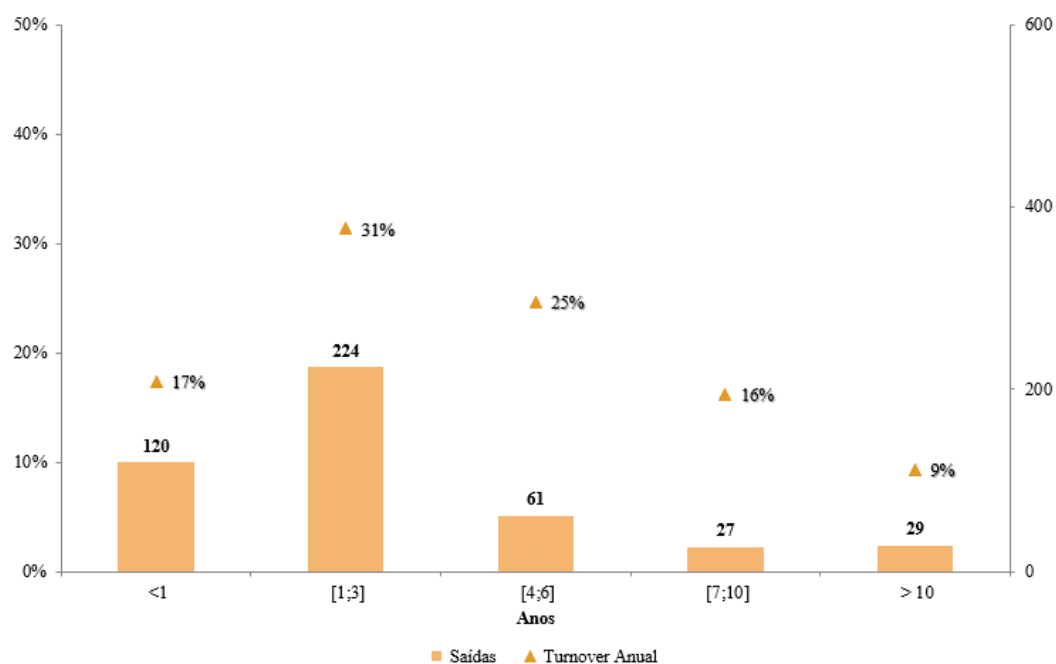
Na figura 1 podemos observar a evolução das saídas e do *turnover* ao longo dos quatro trimestres de 2018. Nos primeiros três meses contamos com um total de 103 saídas, que equivale a uma percentagem de 5% de *turnover* face ao número total de colaboradores. Este resultado revelou-se, à data, bastante positivo em comparação com o panorama atual da indústria das Tecnologias de Informação. No entanto, nos restantes meses do ano, assistimos a um crescimento contínuo das saídas: 222 (11%) no segundo trimestre, 358 (18%) no terceiro trimestre e, por fim, terminamos o ano com um total de 461 saídas, correspondente a 22% de *turnover* do universo total. Estes resultados significam que, em cada 100 colaboradores que entram, saem 22. Assim, torna-se imperativo compreender as motivações por trás destas perdas e promover medidas que permitam minimiza-las.

FIGURA 1. EVOLUÇÃO DAS SAÍDAS E DO *TURNOVER* POR TRIMESTRE – 2018



Para melhor entender o *turnover*, interessa agora identificar o período em que essas saídas ocorriam. Na figura 2 podemos encontrar as saídas e o *turnover* por antiguidade referente ao ano de 2018. De acordo com os resultados, cerca de um terço do *turnover* da organização acontece entre o primeiro e o terceiro ano de trabalho dos colaboradores, sendo que 17% saem antes de completarem o primeiro ano do exercício das suas funções. Apenas 9% do universo abandona a empresa acima dos 10 anos. Estes dados evidenciam que o *turnover* tende a ser superior nos primeiros anos de vida na empresa, o que pode, em parte, ser explicado pelas características associadas à força de trabalho mais presente no mercado atualmente - os *millennials*. Esta geração demonstra ser independente e confiante (Martin, 2005) e, em particular, socialmente ativa e aberta a novas experiências (Shih & Allen, 2007), o que a leva a abandonar os seus locais atuais de trabalho em busca de novos desafios (Crainer & Dearlove, 1999; Stewart *et al.*, 2017).

FIGURA 2. SAÍDAS E *TURNOVER* POR ANTIGUIDADE – 2018



Nas entrevistas de saída procurou-se, ainda, perceber os motivos pelos quais os colaboradores estavam a sair da organização e a aceitar outras propostas externas. Foram assim identificados fatores internos e fatores externos que são apresentados nas figuras 3 e 4, respetivamente.

FIGURA 3. FATORES INTERNOS DO *TURNOVER* – 2018

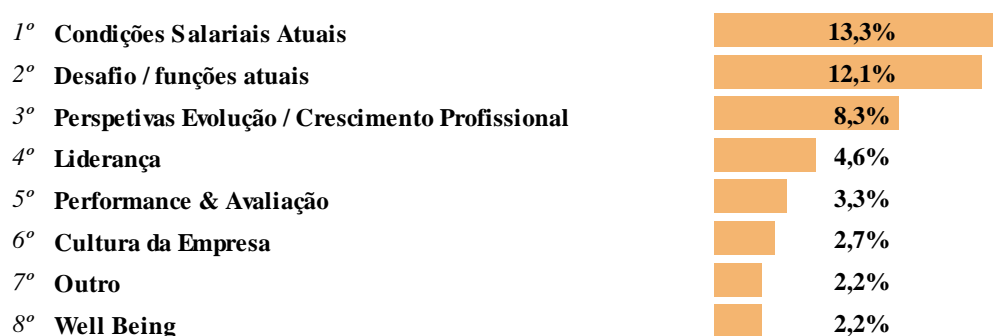
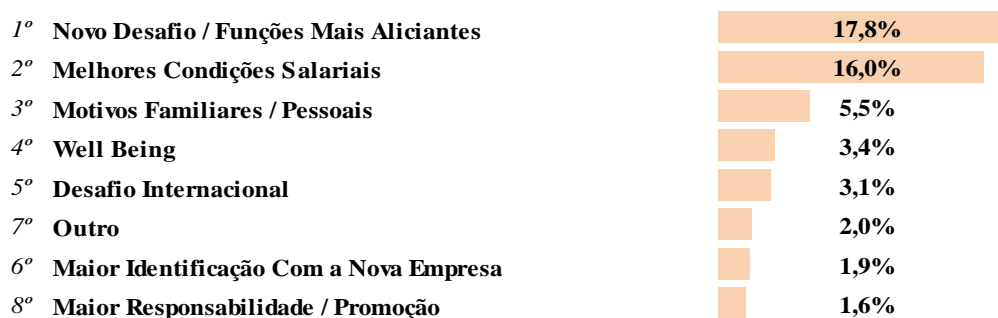


FIGURA 4. FATORES EXTERNOS DO *TURNOVER* – 2018



Como se pode verificar pela figura 3, as *Condições Salariais Atuais* foram o fator interno mais referido pelos colaboradores que pretendiam deixar a empresa. Em segundo lugar, com 12,1%, *Desafio/ Funções Atuais* e, em terceiro, *Perspectivas de Evolução/ Crescimento Profissional*, com 8,3%. No que respeita aos fatores externos destaca-se o fator *Novo Desafio/ Funções mais Aliciantes* com um total de 17,8%, seguido de *Melhores Condições Salariais* (16,0%) e de *Motivos Familiares/ Pessoais* a ocupar o terceiro lugar com 5,5% (figura 4). Estes resultados vão de encontro à revisão de literatura, nomeadamente, no que diz respeito à importância dada à compensação e benefícios e aos desafios profissionais (Kumar, 2018; Ramlall, 2003).

Os dados recolhidos nas entrevistas constituíram o princípio para delinear um projeto de atuação tendo em vista o aumento da retenção de colaboradores. Neste sentido, o projeto de Mobilidade Interna que desenvolvemos neste trabalho nasce do desejo de dar respostas às necessidades de novos desafios profissionais e o desejo de novas e mais aliciantes funções, que permita aos colaboradores um melhor e mais eficiente crescimento profissional.

2.2. *Focus groups*

A recolha das informações relativas às entrevistas de saída marcaram o ponto de partida do projeto e permitiram esboçar aquilo que viria a ser o modelo de mobilidade interna. Começámos por escrever as regras base para o bom funcionamento do processo de mobilidade interna, tendo em conta os objetivos do projeto – possibilidade de rotação de funções para promover uma maior aprendizagem e autonomia no desempenho das

tarefas, uma gestão do conhecimento mais eficaz e um maior ajuste entre o colaborador e a própria função.

Seguidamente, foram constituídos dois *focus groups* de 10 elementos cada – de diferentes níveis de carreira –, seleccionados de entre os 250 colaboradores do grupo piloto escolhido para ser o primeiro a implementar o projeto dentro da organização. A metodologia de *focus groups* prevê uma discussão interativa entre um grupo de indivíduos, estando presente, regra geral, um moderador (Hennink, 2014). Esta figura deve garantir que todos os intervenientes têm oportunidade de participar na sessão, criando um clima propenso à partilha de diferentes opiniões (Nyumba, Wilson, Derrick & Mukherjee, 2018). Hennink (2014) refere, ainda, que o tamanho dos grupos oscila entre os quatro e 12 participantes, no entanto, é aconselhável não ultrapassar os 10 elementos.

Numa primeira etapa, foi apresentado ao grupo o esboço das linhas orientadoras do projeto e incentivou-se os seus elementos a discutirem as ideias, no sentido de nos darem *feedback* e apresentarem as suas expectativas e preocupações relativamente à implementação deste projeto. Estas reuniões foram feitas com cada grupo separadamente. Esta fase de discussão em grupo foi fundamental para proceder a ajustes e aperfeiçoar o modelo final de mobilidade interna da organização. Após a interação com os dois *focus groups*, apresentamos na Tabela III o resumo das expectativas e preocupações dos membros dos *focus groups*.

TABELA III

EXPECTATIVAS E PREOCUPAÇÕES DOS MEMBROS DOS *FOCUS GROUPS*

Expectativas	<ul style="list-style-type: none">- A possibilidade de transição de projeto todos os anos;- As oportunidades serem preenchidas em primeiro lugar por colaboradores internos;- Divulgação interna a todos os colaboradores;- A possibilidade dos colaboradores trocarem de projeto por curtos períodos de tempo.
Preocupações	<ul style="list-style-type: none">- Existência de entraves por parte dos gestores de projeto;- Rotação entre tecnologias diferentes leva a um grande investimento em formação;- Aliciamento de recusos por parte dos gestores de projeto;- Gestão da relação com o cliente após a saída dos colaboradores;- Possibilidade de todos os elementos da equipa quererem trocar de projeto;- Impacto financeiro no projeto.

Numa segunda fase, apresentámos o trabalho final do primeiro grupo ao segundo e vice-versa, para que ambos os grupos conhecessem o trabalho desenvolvido pelos colegas do outro *focus group* e o pudessem comentar e acrescentar sugestões, se assim o desejassem.

Após reunirmos as perspetivas dos diferentes grupos, foi necessário fazer um trabalho de reflexão no sentido de compreendermos o que poderia ser válido para implementar e, por outra parte, o que seria inevitável excluir (pelo menos numa primeira fase de concretização do projeto). Nesta etapa, foi fundamental ter em consideração todas as partes intervenientes no processo, ou seja, gerir as diferentes especificidades dos negócios envolvidos e as motivações dos gestores de projeto e dos próprios colaboradores (tendo em conta as múltiplas funções existentes dentro da organização).

3. Desenho do Projeto

A análise das entrevistas de saída permitiu-nos identificar as principais causas que conduzem ao elevado *turnover* no setor das TI: as condições salariais e a necessidade de novos desafios ao nível das funções. O presente projeto procura apenas dar resposta a este último fator de *turnover*, sendo que está a ser desenvolvido na empresa um outro projeto paralelo para dar resposta às pretensões dos colaboradores no que respeita às remunerações e benefícios. Essas entrevistas foram fundamentais pois forneceram-nos informações muito relevantes para podermos desenhar o esboço do modelo de mobilidade interna. Os *focus groups* ajudaram a identificar, não só as expectativas dos colaboradores, como algumas das suas preocupações relacionadas com a implementação do projeto, o que nos permitiu introduzir algumas melhorias na versão final do mesmo. Nas secções seguintes apresentam-se os objetivos e linhas orientadoras do projeto, bem como o sistema de informação que foi desenvolvido como suporte ao projeto.

3.1. Objetivos e linhas orientadoras

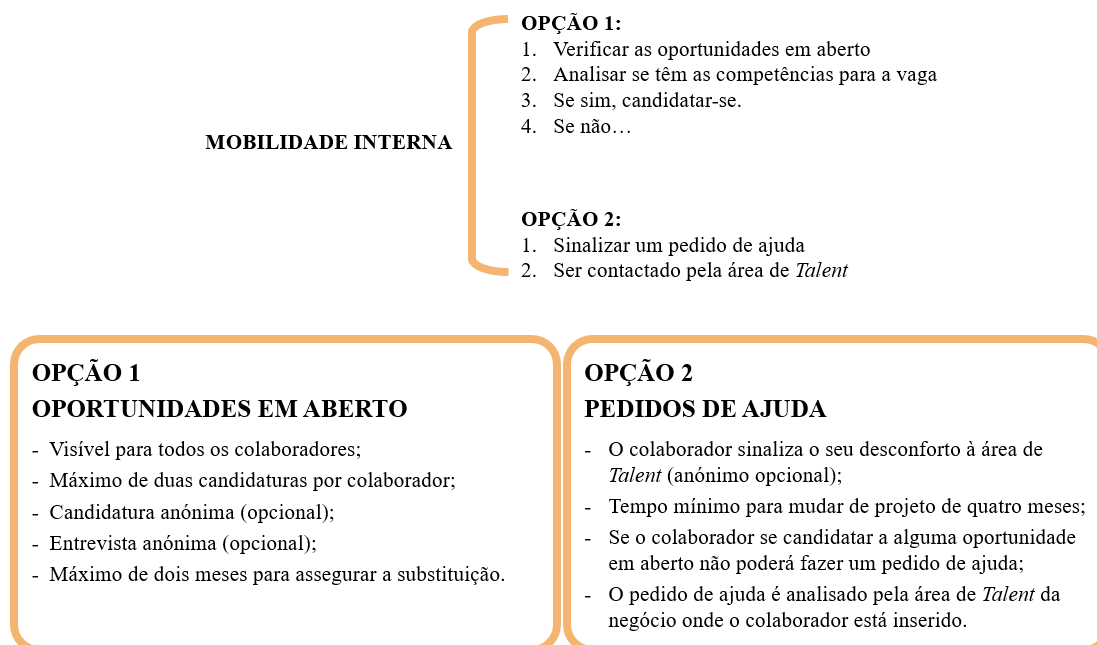
O projeto de mobilidade interna será inicialmente aplicado a um grupo piloto de 250 colaboradores de um dos negócios da organização, previsivelmente durante o ano

vigente. Para além do objetivo último do projeto, que é promover a retenção de colaboradores na empresa, tem ainda os seguintes objetivos:

- i. Melhorar a adequação de cada colaborador às suas funções, possibilitando-lhe mudanças de funções dentro da empresa;
- ii. Promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores ao permitir que possam experienciar novos desafios e aprender novas tarefas;
- iii. Aumentar as competências da organização e facilitar a gestão do conhecimento no seio da organização;
- iv. Atrair novos colaboradores que procurem oportunidades de formação e desenvolvimento.

As principais linhas orientadoras do projeto são apresentadas na Figura 5.

FIGURA 5. PROJETO DE MOBILIDADE INTERNA



O projeto de mobilidade interna, cuja gestão é da responsabilidade da área de *talent* existente nos diferentes negócios dentro da empresa, contempla duas opções:

- i. A criação de uma bolsa de necessidades da organização (alimentada através das vagas que vão surgindo nos projetos) que dará corpo a uma lista de oportunidades visíveis para todos, dando a possibilidade a que qualquer colaborador da organização se candidate, desde que tenha as competências requeridas para a vaga em aberto;
- ii. A criação de uma bolsa de pedidos de ajuda onde os colaboradores poderão sinalizar à organização (mais especificamente à área de *talent*) que estão disponíveis para equacionar novas oportunidades internas, mesmo que não exista uma vaga aberta para a qual se possam candidatar.

Relativamente à primeira opção de mobilidade interna, após a candidatura a uma vaga interna, é aberto um processo formal de recrutamento e seleção nos mesmos moldes em que é feita a contratação externa atualmente. Embora todos os colaboradores se possam candidatar a todas as vagas, foi estabelecido um número máximo de duas candidaturas por cada colaborador. Se assim o pretender, o colaborador pode optar por manter anónima tanto a candidatura como a entrevista. Foi ainda estabelecido que, a mudança de projeto só é possível se o colaborador assegurar a função atual durante um período de dois meses, para dar tempo à organização de encontrar um substituto.

No que respeita à segunda opção de mobilidade interna, os colaboradores tanto podem sinalizar o desejo de mudança porque se sentem desconfortáveis com a sua situação atual, como porque se sentem aptos e desejosos de abraçar um novo desafio. Nesta opção de mobilidade, os colaboradores terão de estar pelo menos quatro meses no projeto para poderem sinalizar a sua vontade de mudar e, caso se tenham candidatado a uma oportunidade em aberto, não poderão sinalizar qualquer pedido de ajuda. À semelhança da primeira opção de mobilidade, os pedidos serão igualmente analisados pela área de *talent* do negócio.

Em ambas as opções de mobilidade, para se candidatarem a uma vaga ou formalizarem um pedido de ajuda, os colaboradores terão de responder a um conjunto de quatro questões obrigatórias com objetivos muito específicos:

- i. Porquê? - o colaborador deve apresentar as razões pelas quais quer mudar de funções;
- ii. O quê? - o colaborador deve explicitar o que é que quer fazer de diferente;

- iii. O que não? - o colaborador deve expressar o que é que não quer continuar a fazer;
- iv. Posso esperar? - o colaborador deve manifestar quanto tempo está disposto a continuar na posição atual à espera de uma nova oportunidade.

Com estas perguntas procura-se que os colaboradores reflitam acerca das suas necessidades e as manifestem com honestidade para que a organização os possa ajudar da melhor e mais transparente maneira possível.

A organização tem plena consciência que dar a possibilidade aos colaboradores de demonstrar os seus descontentamentos e/ou vontades é um passo muito importante para os manter satisfeitos e com a energia certa para continuarem na empresa de forma produtiva. O facto de existirem dois caminhos possíveis que os colaboradores podem seguir, dá-lhes oportunidade de uma escolha refletida, tendo em conta as suas necessidades individuais.

Como qualquer projeto organizacional, importa manter uma boa monitorização do mesmo por forma a garantir o seu bom funcionamento. Assim, a empresa propôs-se a desenvolver uma plataforma interna de gestão do processo de mobilidade interna que iremos explicar no ponto seguinte.

3.2. Sistema de informação de suporte

A organização em estudo tem desenvolvido, ao longo dos últimos anos, ferramentas de apoio à gestão dos processos de Recursos Humanos, nomeadamente no que respeita à gestão dos pedidos dos colaboradores, sistema de avaliação de desempenho e *feedback*, formação, entre outros. Os sistemas de informação acarretam inúmeras vantagens uma vez que, melhoram significativamente o tratamento dos dados na medida em que facilitam um rápido acesso à documentação, tornam o conhecimento tácito, permitem um maior controlo e monitorização dos processos e em tempo real e, por fim, tornam os procedimentos mais eficazes (Silver *et al.*, 1995).

Face ao exposto, tornou-se fundamental que o modelo de mobilidade interna tivesse, igualmente, uma ferramenta tecnológica de apoio à sua gestão. Neste sentido, a empresa tomou a decisão de ampliar o âmbito de uma plataforma *mobile* de *feedback* já

existente e integrar uma nova funcionalidade que suportasse o modelo de mobilidade interna. Esta ferramenta é constituída por um separador onde os colaboradores podem encontrar, por um lado, as oportunidades que estão em aberto dentro da organização e candidatar-se de forma autónoma (opção 1 do projeto de mobilidade interna) e, por outro, uma área onde podem fazer os pedidos de ajuda, caso assim o desejem (opção 2 do projeto de mobilidade interna). Para além disso, têm ainda a possibilidade de monitorizar todas as suas candidaturas e/ou pedidos de ajuda através de um resumo das suas ações, num separador destinado a essa finalidade. Paralelamente à aplicação *mobile*, a empresa desenvolveu, ainda, uma área de *backoffice*, utilizada pela equipa responsável pela monitorização do projeto, que lhes permite gerir todas as candidaturas e pedidos de ajuda existentes na sua área de negócio.

IV – CONCLUSÃO

O presente trabalho tinha como principal objetivo o desenho de um projeto de mobilidade interna a implementar numa organização da área de TI, motivado pela elevada escassez de Recursos Humanos característica desta indústria, devida em parte às dificuldades de retenção de colaboradores e em parte ao facto de o mercado de trabalho disponível ser maioritariamente da geração *millennial*, que apresenta especificidades que tornam mais difícil a sua retenção (Cappi & Araújo, 2015).

Tendo em conta que o capital humano é um dos recursos mais valiosos das organizações, em particular na área das TI, torna-se imperativo que as empresas reflitam sobre as suas taxas de *turnover* e investiguem os principais motivos que levam os colaboradores a procurar oportunidades fora da organização onde trabalham (Redman & Wilikinson, 2009; Samuel & Chipunza, 2009).

À semelhança do que tem acontecido nas demais organizações da área das TI, a empresa onde implementámos o presente projeto tem vindo a confrontar-se com elevadas taxas de *turnover* (22% em 2018). Perante este problema, a organização decidiu analisar as causas das saídas voluntárias dos colaboradores. Para o efeito, procedeu-se à análise das entrevistas de saída, tendo sido possível concluir que as principais razões que motivavam a saída dos talentos eram as condições salariais e a falta de desafios profissionais na função, fatores amplamente mencionados na literatura como sendo uns dos responsáveis pelas elevadas taxas de *turnover* dentro das organizações (Kumar, 2018; Kuchеров & Zamulin, 2016).

É no seguimento desta fase de diagnóstico que se fez o esboço do projeto de mobilidade interna, tendo em vista responder às necessidades de novos desafios profissionais manifestada pelos colaboradores para evitar a sua saída da organização. Para além do claro objetivo de retenção, o projeto teve ainda como objetivos: melhorar a adequação de cada colaborador às suas funções; promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores; aumentar as competências da organização e facilitar a gestão do conhecimento no seio da organização e ainda, utilizar o investimento na formação e desenvolvimento como estratégia de atração de novos colaboradores.

Seguidamente, foram constituídos dois *focus groups* de dez elementos cada - de diferentes níveis de carreira -, escolhidos do grupo piloto da área de negócio que irá ser a primeira a implementar o projeto de mobilidade interna. Os *focus groups* serviram para apresentar e discutir o esboço do projeto. Os contributos desses grupos permitiram reajustar o projeto e definir as principais linhas orientadoras da versão final daquilo que é hoje o modelo de mobilidade interna. A definição das linhas orientadoras do projeto teve por base não apenas o diagnóstico interno às causas do *turnover* mas procurou, igualmente, ter como referência o levantamento bibliográfico efetuado no presente trabalho. Vários dos autores apresentados na nossa pesquisa referem que uma das principais causas do *turnover* nas organizações prende-se com a falta de diversidade de tarefas – associada ao trabalho monótono e aborrecido (Kumar, 2018) – bem como a falta de autonomia, de significado e de identidade com a tarefa/função (Lo, 2015).

O modelo final contempla duas opções de mobilidade interna disponíveis numa primeira fase apenas para o grupo piloto de 250 colaboradores da organização mas que posteriormente se deseja alargar a todos os colaboradores. A primeira opção de mobilidade permite que os colaboradores se candidatem de forma autónoma a uma vaga disponível numa bolsa de oportunidades interna visível por todos (alimentada através das vagas que vão surgindo nos projetos). A segunda opção de mobilidade pressupõe maior iniciativa por parte dos colaboradores que não se encontrem satisfeitos com a função/projeto atual ou mostrem disponibilidade e ambição para um novo desafio. Estes colaboradores podem, assim, solicitar um pedido de ajuda à área de *talent*.

Em conclusão, importa referir que o projeto constitui o primeiro passo para responder à problemática do *turnover* que a organização atravessa. Acreditamos que, cumprindo os objetivos propostos, a implementação do projeto poderá ter um impacto positivo ao nível da retenção de talento da organização. No entanto, é fundamental que após a implementação do projeto no grupo piloto, se proceda à sua avaliação. A principal finalidade desta avaliação será perceber se efetivamente está a responder às questões para o qual foi desenhado e/ou se há ajustes que importa fazer. Se dessa avaliação se concluir que o projeto está a cumprir os objetivos para o qual foi desenhado, deverá então equacionar-se a sua extensão às restantes áreas de negócio.

Consideramos que este projeto poderá ainda ser aplicável aos novos colaboradores na empresa, durante o seu processo de integração e acolhimento. Dar a possibilidade aos recém-chegados de poderem transitar pelas diferentes áreas funcionais no seu primeiro ano de integração e experienciar diferentes funções e desafios profissionais poderá facilitar uma escolha mais realista da área ou projeto mais adequado a cada colaborador e, conseqüentemente, aumentar os níveis de satisfação e retenção da organização.

REFERÊNCIAS

- Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2002). Enduring practices for managing IT professionals. *Communications of the ACM*, 45(9), 73-39.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15, 273–285.
- Bidwell, M., & Keller, J. (2014). Within or without? how firms combine internal and external labor markets to fill jobs. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1035–1055.
- Cappi, M. N., & Araújo, B. F. B. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: Um estudo entre as gerações X e Y. *Revista Eletrônica de Administração (REAd.)*, 21(3), 576-600.
- Crainer, S., & Dearlove, D. (1999). Death of executive talent. *Management Review*, 88(7), 17–23.
- Črešnar, R., & Jevšenak, S. (2019). The millennials’ effect: how can their personal values shape the future. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 65(1), 57-65.
- Dohmen, T. J., Kriechel, B., & Pfann, G. A. (2004). Monkey bars and ladders: the importance of lateral and vertical job mobility in internal labor market careers. *Journal of Population Economics*, 17(2), 193-228.
- Fasang, A. E., Geerdes, S., & Schömann, K. (2012). Which type of job mobility makes people happy? A comparative analysis of European welfare regimes. *International Sociology*, 27(3), 349–383.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & DiRenzo, M. (2008). A Boundaryless Perspective on Careers. In *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume 1 — Micro Approaches*, J. Barling & C. L. Cooper (eds.), London: Sage Publications, pp. 277-299.

Gubler, M., Coombs, C., & Arnold, J. (2018). The gap between career management expectations and reality – empirical insights from the IT industry. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisations psychologie (GIO)*, 49(1), 12-22.

Guha, S., & Chakrabarti, S. (2014). Employee turnover: a study on information technology sector. *Journal of Business and Management*, 20(2), 71-87.

Gupta, A., Vaish, A., & Singh, V. (2015). An exploratory study of factors affecting retention of talented professionals in Indian IT industry. *International Journal of Global Management*, 5(2), 36-48.

Hennink, M. (2014). *Focus group discussions*. New York: Oxford University Press

Hlanganipai, N., & Mazanai, M. (2014). Career Management Practices: Impact of Work Design on Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(4), 21-31.

Holmberg-Wright, K., Hribar, T., & Tsegai, D. T. (2017). More Than Money: Business Strategies to Engage Millennials. *Business Education Innovation Journal*, 9(2), 14-23.

Hunter, M. G., Tan, F. B., & Tan, B. C. Y. (2008). Voluntary turnover of information systems professionals: A cross-cultural investigation. *Journal of Global Information Management*, 16(4), 46–66.

Joseph, D., Boh, W. F., & Ang, S. (2012). The career paths less (or more) traveled: A sequence analysis of it career histories, mobility patterns, and career success. *MIS Quarterly*, 36(2), 427-452.

Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88-93.

Kim, S. (2018) Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons*, 61(2), 261-270.

Korsakienė, R., Stankevičienė, A., Šimelytė, A., & Talačkienė, M. (2015). Factors driving turnover and retention of information technology professionals. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 1–17.

Kuchеров, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188.

Kumar, K. L. S., & Reddy, M. L. (2019). Strategic human resource management: The calibrated catalysts for Indian IT-SMEs performance optimization. *SDMIMD Journal of Management*, 10(1), 31-42.

Kumar, S. (2018). Financial and non-financial turnover factors influencing IT companies in India. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 9(6), 50-54.

Little, C. R., Wiesner, R., & Dunford, R. (2003). The dynamics of delayering: Changing management structures in three countries. *Journal of Management Studies*, 40, 225–256.

Lo, J. (2015). The information technology workforce: A review and assessment of voluntary turnover research. *Information Systems Frontiers*, 17(2), 387-411.

Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: what managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44.

May, T. (2006). *Social Research: issues methods and process*. (3rded). Berkshire: Open University Press.

Murrell, A. J., Frieze, I. H., & Olson, J. E. (1996). Mobility strategies and career outcomes: a longitudinal study of MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 324-335.

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 363–386.

Nyumba, T., Wilson, K., Derrick, C., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*, 9(1), 20-32.

Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context emergent turnover (CET) theory: a theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109–131.

Pflügler, C., Becker, N., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2018). Strategies for retaining key IT professionals. *MIS Quarterly Executive*, 17(4), 297-314.

Ramlall, S. (2003). Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *App. H.R.M Res*, 8(2), 63- 72.

Ray, P., & Singh, M. (2018). Effective feedback for millennials in new organizations. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 25-27.

Redman, T., & Wilkinson. (2009). *Contemporary Human Resources Management*, 2^a Ed. London: Prentice Hall.

Rodrigues, R., Guest, D., & Budjanovcanin, A. (2016). Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society*, 30(4), 669-686.

Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.

Shih, W., & Allen, M. (2007). Working with generation-D: adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 28(1/2), 89–100.

Silver, M. S., Markus, M. L., & Beath, C. M. (1995). The Information Technology Interaction Model: A Foundation for the MBA Core Course. *MIS Quarterly*, 19(3), 361-390.

Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.

Thatcher, J. B., Liu, Y., Stepina, L. P., Goodman, J. M., & Treadway, D. C. (2006). IT worker turnover: An empirical examination of intrinsic motivation. *Database for Advances in Information Systems*, 37(2/3), 133–146.

Thatcher, J. B., Stepina, L. P., & Boyle, R. J. (2003). Turnover of information technology workers: examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 231–261.

Uriesi, S. (2016). Pay Satisfaction and Work Meaningfulness as Factors of IT Professionals' Turnover Intentions: An Investigation in the Romanian Context. *Postmodern Openings*, 7(2), 149-166.

Valente, A. C., & Correia, I. (2015). *Mapeamento da oferta de educação e formação em Tecnologias de Informação, comunicação e eletrónica em portugal*. Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P. (FCT).

Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the millennial generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-80.

Zylka, M. P., & Fischbach, K. (2017). Turning the spotlight on the consequences of individual IT turnover: a literature review and research agenda. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 48(2), 52-78.

ANEXOS

Anexo I – Guião do Modelo de Entrevistas de Saída 2018

Guião de Entrevista de Saída para o Entrevistador

Informação do Colaborador	
Nome do colaborador	
Nº de colaborador	
Não Aplicável devido ao anonimato	
Função	
Chefia/Responsável Direto	
Último grande projeto do ano	
Alocação (cliente/sede)	
Local de Trabalho	

I - Fatores preponderantes na Tomada de Decisão

Dica: Pergunta 1 - O entrevistador deve identificar os fatores preponderantes que levaram à tomada de decisão de saída e se são fatores de natureza interna ou externa, pedindo ao entrevistado para atribuir uma ponderação (ex. Se forem identificados 3 fatores, perceber qual o peso que se atribui a cada um deles sendo que há 1 que deve tido mais impacto) - O total dos fatores internos e externos deverá contabilizar 100%.

1- Quais foram os motivos que te levaram à tomada de decisão de sair da “Organização Z”?

1.1. Fatores Interno à Empresa

Cultura da Empresa (clima organizacional percebido, ambiente de trabalho, relacionamento entre pares/colegas, identificação com as práticas organizacionais, a forma como se fazem as coisas, etc.)	
--	--

Desafio / Funções Atuais (Projeto/ funções /desafio atual, expectativas, autonomia, complexidade, motivação, fonte de crescimento / desenvolvimento, métodos de trabalho em prática, etc.)	
Performance & Avaliação (Modelo de avaliação de desempenho, alinhamento das escalas e critérios de avaliação, justiça percebida do modelo atual, objetividade do modelo, consequências da avaliação, etc.)	
Perspetivas Evolução / Crescimento Profissional (oportunidade de desenvolvimento profissional, possibilidade de promoção e de aumento de responsabilidades, maior complexidade de tarefas, etc.)	
Liderança (relacionamento com a chefia direta, comportamentos observados nos líderes da empresa, aposta no desenvolvimento e crescimento das suas pessoas, fonte de inspiração, alinhamento de visão e estratégia, reconhecimento de trabalho\ competências\ mérito (nota atribuída), etc.)	
Condições Salariais Atuais - (justiça percebida do kit atual, equidade com pares, adequabilidade das condições, benefícios disponíveis, seguro de saúde, etc.)	
Well Being (Equilíbrio entre vida Pessoal e Profissional, horários de trabalho, deslocações frequentes, distância da residência, gestão stress, condições de trabalho, etc.).	
Outro. Qual?	

Observações _____

1.2. Fatores Externos à Empresa

Maior Identificação Com a Nova Empresa - (Posição no mercado, imagem de marca, cultura da empresa, estratégia, visão, identificação com o core business /setor, etc.)	
--	--

Novo Desafio / Funções Mais Aliciantes (novo projeto, funções, desafio mais interessante, maior autonomia ou complexidade, maior motivação, fonte de crescimento / desenvolvimento, etc.)	
Desafio Internacional (oportunidade de crescimento a nível internacional, fora de Portugal)	
Maior responsabilidade / Promoção (oportunidades de crescimento profissional com maior responsabilidade, promoção no nível de carreira e de aumento de responsabilidade, tarefas de maior complexidade, gestão de equipas, etc.)	
Motivos Familiares / Pessoais (alteração de residência familiar, acompanhar namorado(a) /cônjuge para o estrangeiro, decisões de base familiar, maior proximidade geográfica da família, etc.)	
Melhores Condições Salariais (kit salarial mais vantajoso, maior adequabilidade das condições ao mercado, mais benefícios disponíveis, melhor seguro de saúde, carro, etc.).	
Well Being (procura de maior equilíbrio entre vida Pessoal e Profissional, horários de trabalho mais equilibrados, deslocações menos frequentes ao estrangeiro, menor distância da residência, melhores condições de trabalho, etc.).	
Outro. Qual?	

Observações_____

2. - Antes de tomares a decisão de sair, partilhaste com alguém, dentro da organização, a tua inquietação?	
Sim	Não
2.1. – Com quem?	

Chefia	
Colega	
Gestor de Projeto	
Não aplicável devido a anonimato/Avaliador	
Team Leader	

3. – Procuraste mobilidade interna dentro da “Organização Z”?	
Sim	Não
3.1. – Em área ou função?	
Área	Função

II – Avaliação do Mercado Externo

4. Estavas ativamente à procura de emprego?		
Sim	Não	
5. Como surgiu esta nova oportunidade?		
Convite Head Hunting		
Redes Sociais		
Resposta Anúncio		
Resposta Amigo		
Outros		
N/A		
6. Vais trabalhar no mesmo setor de atividade?		
Sim	Não	Não Aplicável
7. Vais trabalhar na mesma área/função?		
Sim	Não	Não Aplicável

7.1. Se não, qual?

III – “I Like, I Wish.”

8. Quais os 3 aspetos mais positivos (+) e 3 sugestões de melhoria (-) que queres realçar na empresa?

	(+)	(-)
Ambiente de Trabalho		
Acompanhamento do colaborador		
Aprendizagem		
Avaliação de desempenho		
Benefícios		
Carreira – Progressão		
Colaboração		
Evolução técnica – comportamental		
Formação comportamental		
Formação técnica		
Formação <i>e-learning</i>		
Função		
Mobilidade		
Métodos de Trabalho		
Onboarding Institucional		
Onboarding Negócio		
Não aplicável devido a anonimato		
Partilha de Informação		
Projetos – Aliciantes		

Projetos - Diversificados		
Projetos – Sentimento de distância/abandono		
Projetos – Outros		
Reconhecimento		
Remuneração		
Recompensa		
Work life balance		
Trabalho em equipa		